Aging Research 老龄化研究, 2025, 12(9), 979-987
Published Online September 2025 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ar
https://doi.org/10.12677/ar.2025.129129

Hans汉斯

应对传统行业员工老龄化的挑战、机遇与对策

肖　婷，韩建民

甘肃农业大学管理学院，甘肃　兰州

收稿日期：2025年8月12日；录用日期：2025年9月16日；发布日期：2025年9月24日

摘　要

全球范围内，尤其是包括中国在内的众多国家，正面临着日益严峻的人口老龄化问题。在医疗水平日趋完善与生活质量不断提升的共同作用下，人口预期寿命显著增长，推动了老年人口比例的持续攀升，从而引发了深刻的人口结构变迁。根据国际通行标准，60岁及以上人口占总人口比重达到10%，或65岁及以上人口占比达到7%，即被视为进入老龄化社会。企业员工老龄化通常指企业中高龄员工(如45岁或50岁以上)比例持续上升并超过一定阈值的现象，具体标准因行业和地区有所差异。在传统行业企业层面，员工老龄化问题尤为突出，已成为我国不可忽视的重要挑战。老龄化不仅使得传统行业的人力资源成本持续上升，还对企业的创新能力构成了制约，增加了生产经营的风险。随着老年员工的增多，劳动生产率可能会受到影响，出现下降的趋势，同时，为了维持老年员工的福利待遇，企业需要承担更高的人力成本。此外，老龄化还可能导致人才流失，年轻员工可能因职业发展前景受限而选择离职。由此可见，对传统行业员工老龄化问题的深入探讨，凸显其重要的现实意义与紧迫性。通过全面分析老龄化的现状及其对传统行业企业运营的深远影响，传统行业企业能够更清晰地认识到所面临的困境，从而制定更为精准的应对策略，确保自身的可持续发展，有助于推动社会各界共同应对人口老龄化的挑战，促进社会的和谐稳定与繁荣发展。

关键词

企业员工，老龄化，人力资源管理，对策，可持续发展

Challenges, Opportunities, and Countermeasures for Addressing the Aging Workforce in Traditional Industries

Ting Xiao, Jianmin Han

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: Aug. 12th, 2025; accepted: Sep. 16th, 2025; published: Sep. 24th, 2025

文章引用: 肖婷, 韩建民. 应对传统行业员工老龄化的挑战、机遇与对策[J]. 老龄化研究, 2025, 12(9): 979-987.
DOI: 10.12677/ar.2025.129129

Abstract

On a global scale, particularly in many countries, including China, there is an increasingly severe challenge of population aging. Driven by continuous improvements in medical standards and quality of life, life expectancy has significantly increased, leading to a sustained rise in the proportion of the elderly population and triggering profound demographic changes. According to internationally recognized standards, a society is considered aging when the population aged 60 and above accounts for 10% of the total population, or when the population aged 65 and above reaches 7%. Enterprise employee aging typically refers to the phenomenon where the proportion of senior employees (e.g., those aged 45 or 50 and above) continues to rise and exceeds a certain threshold, with specific criteria varying by industry and region. At the enterprise level, especially in traditional industries, employee aging has become a critical issue that cannot be ignored in China. Aging not only leads to continuously rising human resource costs but also constrains innovation capabilities and increases operational risks. As the number of older employees grows, labor productivity may decline, and enterprises face higher costs to maintain welfare benefits for aging staff. Furthermore, aging may contribute to talent loss, as younger employees might leave due to limited career development prospects. Thus, in-depth research on employee aging in traditional industries highlights its significant practical urgency and importance. By comprehensively analyzing the current situation of aging and its far-reaching impact on traditional industry operations, enterprises can better understand the challenges they face and formulate more precise strategies to ensure sustainable development. This effort will help mobilize broader societal collaboration to address the challenges of population aging, promoting social harmony, stability, and prosperity.

Keywords

Enterprise Employee, Aging, Human Resource Management, Countermeasure, Sustainable Development

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

全球人口老龄化成为普遍现象，对各国经济、社会结构及政策制定带来新挑战与机遇。而本文所研究的“传统行业”，主要指相对于信息技术、金融科技、新能源等新兴业态而言，发展历史较长、技术体系相对稳定、劳动密集程度较高的行业领域。具体划定范围包括但不限于：制造业(如机械、纺织、食品加工)、建筑业、采矿业、批发零售业、交通运输业、仓储和邮政业等。这些行业是当前我国员工老龄化现象最为集中和突出的领域，其面临的挑战具有高度的共性。近年来，由于传统行业企业员工结构变化显著，年龄结构变化尤为突出，直接影响企业日常运营和长期战略规划。针对传统行业企业员工老龄化的国家政策，中国政府已经出台了一系列措施来应对。根据《国务院关于渐进式延迟法定退休年龄的办法》，从 2025 年 1 月 1 日起，将逐步延迟男性和女性职工的法定退休年龄，男性延迟至 63 周岁，女性干部延迟至 58 周岁，女性职工延迟至 55 周岁 [1]。这一政策旨在更好地利用老年人力资源，减轻养老金支付压力。

以上足以看出国家对传统行业员工老龄化问题的重视程度，但是仍然面临着养老保险基金积累不足、

[1]http://www.lishui.gov.cn/art/2025/2/8/art_1229534967_57368205.html

缴费率高与企业承受能力弱、基金增值效率低、老龄服务供给不足、非理性社会认知、政策缺乏合力、法律法规体系不健全等多方面的问题，因此研究以及解决企业员工老龄化问题具有极高的紧迫性和现实意义[1]。

2. 企业员工老龄化现状分析

根据《中国劳动统计年鉴》及中国企业家联合会、德勤中国等机构发布的行业调研报告，我国传统行业企业员工老龄化趋势明显。以制造业为例，2022 年 45 岁及以上员工比例已达 28.5%，较 2015 年上升了 9.2 个百分点[2]；来自中国建筑业协会的数据显示，该行业 50 岁以上员工占比超过 20%[3]。具体到企业案例，根据公开财报及社会责任报告，中国第一汽车集团有限公司是大型传统制造业企业，其员工平均年龄已接近或超过 40 岁，高龄员工占比呈持续上升趋势[4]。本研究将 45 岁及以上在职员工占比超过 20%或 50 岁以上员工占比超过 15%作为企业员工老龄化的判定参考标准。

2.1. 劳动生产率变化

老龄化现象导致劳动力供给出现明显减少的趋势。随着老年人口比例的持续上升，适龄劳动人口的数量会相应下降，这直接造成劳动力市场的供需失衡，使得劳动力变得相对稀缺。与此同时，老年劳动者与年轻劳动者相比，在体力、精力以及技能更新方面往往存在一定的劣势。由于老年人口的生理功能逐渐衰退，他们在面对需要高强度、高效率完成的工作任务时，可能会遭遇更多的挑战和困难。这不仅影响了老年劳动者个人的工作效率和职业发展，还对整个社会的生产效率产生一定的负面影响。

2.2. 技能传承与创新障碍

老龄化对技能传承与创新带来了一定障碍。一方面，由于传统行业中高龄在职员工比例较高，若缺乏有效的知识管理机制，他们长期积累的专业技能和经验将难以系统化地传递给年轻一代，导致技能断层和传承困难。这不仅影响了企业的技术水平和生产效率，还限制了行业的创新和发展。另一方面，员工年龄结构的老化可能在一定程度上导致传统行业内部创新活力下降，因为部分高龄员工可能更倾向于维持现状，而年轻员工那种勇于尝试和创新的精神则因团队结构老化而缺乏足够的激发环境。例如华为技术有限公司 2022 年的内部研究报告显示，研发团队平均年龄超过 40 岁的部门，其专利申请数量比平均年龄 35 岁以下的部门低 31.6%[5]。因此，企业需要采取有效措施，促进技能传承和创新发展。

2.3. 人力资源成本上升

随着员工年龄的增长，企业面临着一系列人力资源成本的增加。薪酬、福利及医疗保障等费用随员工工龄增长而上升，老龄化还导致员工健康状况下滑，引发更多的病假和医疗保险支出。同时，为应对劳动力短缺问题，企业不得不提高薪资水平以吸引年轻人才，这无疑进一步加剧了人力资源成本的上涨。例如苏州工业园区 2023 年的调查表明，制造业企业为招聘 30 岁以下技术工人，提供的起薪较 3 年前上涨了 35.7%，远高于同期薪资涨幅平均水平[6]。这些成本压力直接影响企业的盈利能力和市场竞争力，迫使企业不得不寻求更加高效的人力资源管理方式。

2.4. 组织活力与学习能力下降

企业员工年龄结构的老化，往往伴随着组织整体活力与学习能力的下降。高龄在职员工群体在体力

[2]https://www.chinabgao.com/freereport/85597.html
[3]http://www.zgjzy.org.cn/
[4]https://www.faw.com.cn/#page1
[5]https://www.huawei.com/cn/annual-report/2022
[6]http://www.sipac.gov.cn/

和接受新事物的速度上可能不具优势，在面对数字化转型、新技术应用及市场模式快速迭代时，企业整体的适应能力和响应速度会受到制约。一个以高龄员工为主的组织可能趋于稳健和保守，决策流程延长，对市场风险的偏好降低，从而错失发展机遇。同时，团队的知识更新节奏放缓，可能导致企业难以跟上行业变革步伐，削弱其长期竞争力。这一趋势迫使企业管理层必须将激发组织活力和构建学习型组织提上重要议程。

2.5. 企业文化适应性挑战

随着老年员工比例的增加，企业文化内部可能会出现断层和摩擦，因为他们的价值观、工作方式和沟通习惯往往与年轻员工存在差异。为了维护企业的和谐与稳定，需要营造一个更加包容和多元的文化氛围，充分尊重并适应不同年龄层员工的需求。这种包容性文化不仅能减少内部冲突，还能激发员工的创造力和参与度。同时，老龄化趋势也促使企业不得不重新审视和调整其核心价值观和经营模式，以确保能够更好地适应市场变化和员工结构的变化，从而在竞争激烈的市场中保持领先地位。

3. 企业员工老龄化问题的成因分析

3.1. 人口结构变迁与劳动力供给的结构性矛盾

人口老龄化加剧是这一现象的主要原因。根据国家统计局数据，我国 16~59 岁劳动年龄人口从 2012 年的 9.22 亿下降至 2022 年的 8.76 亿，十年间减少约 4600 万人 [7]。与此同时，2023 年统计年鉴数据显示，我国 65 岁及以上人口占比为 15.4%，老年抚养比达到 22.5%[8]。这种人口结构的转变导致企业中高龄在职员工比例相对提高。这表明人口结构的深刻变迁正在从根本上改变传统行业的劳动力供给格局，形成结构性矛盾。

3.2. 社会保障完善与劳动力市场的制度性诱因

中国人力资源市场信息监测中心数据显示，2022 年我国求人倍率(岗位空缺与求职人数的比率)为 1.46，创历史新高 [9]。面对这样的形势，传统行业企业在人力资源管理方面面临着新的挑战和选择。为了在激烈的市场竞争中保持优势，企业往往更倾向于保留那些经验丰富、工作稳定的资深员工。这反映出完善的社会保障体系和劳动力市场制度在一定程度上成为传统行业员工老龄化的制度性诱因。

3.3. 企业内生性管理机制滞后性困境

德勤中国《2023 年传统行业人才管理调研报告》显示，72.4%的传统制造企业仍以社会招聘为主要渠道，其中 45 岁以上应聘者占比达 36.8%[10]。这在一定程度上导致企业忽视了年轻人才的引进，使得员工队伍的年龄结构逐渐偏大。而且培训机制的缺失也加剧了老龄化问题。这表明传统企业在人力资源管理机制上存在内生性滞后，难以适应人口结构变化带来的挑战。

3.4. 新生代劳动力代际择业偏好变迁

《2022 年全国教育事业发展统计公报》显示，我国高等教育毛入学率达 59.6%，较 2012 年提高 27.6 个百分点 [11]。高学历劳动力在择业时，倾向于选择与自身专业相关、能够提供更好职业发展前景和福利待遇的工作岗位。这体现了新生代劳动力代际择业偏好的显著变迁，进一步加剧了传统行业员工老龄化

[7] https://www.stats.gov.cn/
[8] https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/
[9] https://www.mohrss.gov.cn/
[10] https://www.deloitte.com/cn/zh/our-thinking/research.html?icid=top_research
[11] http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202307/t20230705_1067278.html

趋势。

4. 应对企业员工老龄化的对策探讨

4.1. 构建人口结构适配机制，优化劳动力供给体系

1) 深化人口政策与产业协同，促进代际均衡发展

面对人口老龄化加剧与生育率下降的宏观趋势，需建立多维度人口政策响应机制，推动国家层面的人口发展战略与产业政策深度融合。通过制定针对传统行业和劳动密集型产业的专项人才引进计划，优化区域人才流动机制，促进劳动力资源的合理配置。同时，优化生育支持政策，如延长育儿假、完善普惠托育体系，缓解年轻劳动力结构性短缺问题。此外，加强人口老龄化趋势监测，建立行业用工年龄结构预警系统，动态调整产业工人培养方向，确保劳动力供给与产业需求的精准匹配。通过政策引导和机制创新，促进代际均衡发展，为经济社会的可持续发展提供坚实的人口支撑。

2) 推进产教融合战略，强化新生代人才培养

构建“政企校”三位一体的人才培养体系，重点加强职业教育与产业需求的精准对接。在高等院校和职业院校设立传统产业振兴专项学科，推动教育链、人才链与产业链、创新链的有机衔接。建立校企联合实验室和实训基地，实施“双师型”教师培养工程，提升职业教育的质量和适应性。完善现代学徒制，将企业岗位标准纳入教学体系，实现人才培养与用工需求的无缝衔接。同时，建立毕业生就业追踪系统，对进入重点行业就业的毕业生给予职业发展补贴，激励优秀人才向关键领域流动。通过深化产教融合，培养适应新时代需求的高素质技能型人才，为经济社会高质量发展提供有力的人才保障[2]。

3) 完善弹性用工制度，激发银发人才活力

建立健全渐进式延迟退休政策配套措施，推行“非全职工作、顾问指导、项目制聘用”等多元化用工模式，为老龄员工提供更多灵活就业机会。设立银发人才资源库，搭建跨企业技术共享平台，促进老龄员工的经验传承与知识共享。制定老龄员工知识传承激励办法，鼓励其参与企业技术攻关和人才培养。优化老龄员工健康管理体系，建立职业能力再评估机制，实施岗位适应性调整计划，确保老龄员工的身心健康和工作效率。通过税收优惠、专项补贴等政策工具，鼓励企业开发适老化工作岗位，充分发挥银发人才的潜力，为经济社会发展注入新动力[3]。

4) 加强劳动力市场供需监测，优化企业员工年龄结构

企业需加强劳动力市场供需的监测和分析，建立动态监测机制，及时掌握劳动力供给总量、结构和质量的变化趋势。通过优化人才引进机制，拓展招聘渠道，吸引更多年轻、高素质的劳动力加入企业。同时，注重老年员工的职业发展和技能提升，通过岗位轮换、技能培训等方式，充分发挥其经验和智慧。构建科学的员工年龄结构优化模型，合理配置不同年龄段员工的比例，形成老中青相结合的员工队伍。通过供需监测与人力资源策略的有机结合，实现企业员工年龄结构的动态平衡，提升企业的整体竞争力和创新能力。

4.2. 完善社会经济支持体系，构建可持续发展生态

1) 优化社会保障制度设计，平衡代际责任分担

在人口老龄化加剧与生育率下降的背景下，优化社会保障制度设计显得尤为重要[4]。改革现行养老保险缴费与给付机制，探索建立与用工年龄结构挂钩的差异化社保缴费体系，能够有效缓解企业因员工老龄化带来的成本压力。对员工老龄化程度较高的企业实施阶段性社保费率优惠，不仅能减轻企业负担，还能激励企业积极参与社会保障体系建设。设立老龄员工转岗培训专项基金，帮助老龄员工适应新的工作岗位需求，提升其就业竞争力。完善企业年金和职业年金制度，发展商业养老保险产品，构建多层次

的养老保障体系，为不同收入群体提供多样化的养老选择。加强医疗保险与职业健康管理的衔接，建立慢性病防控企业支持计划，通过健康干预和疾病预防，降低医疗成本，提高员工健康水平，从而实现代际责任的合理分担，促进社会保障制度的可持续发展。

2) 加速产业转型升级，重塑劳动力价值体系

随着科技的不断进步和市场需求的变化，传统产业面临着转型升级的迫切需求。制定传统产业智能化改造专项行动计划，通过政策引导和资金支持，鼓励企业加大智能制造设备的采购力度，并通过税收抵免等措施降低企业成本，提高智能化改造的积极性。建立产业升级与员工技能提升联动机制，将技术改造投入与人才培训经费挂钩，确保企业在技术升级的同时，员工的技能也能同步提升，避免因技能不匹配导致的失业问题。培育新业态就业增长点，推动劳动密集型岗位向技术赋能型岗位转化，通过创新商业模式和拓展新兴领域，为劳动力市场创造更多高质量的就业岗位。设立产业转型过渡基金，支持企业开展生产流程再造和组织架构优化，帮助企业在转型过程中平稳过渡，减少对劳动力市场的冲击，重塑劳动力价值体系，提升整体就业质量。

3) 健全劳动力市场调控机制，促进供需动态平衡

劳动力市场的稳定与平衡是经济社会健康发展的重要基础。构建全国统一的劳动力供需监测平台，整合各方数据资源，实现信息共享和实时更新，为劳动力市场的精准调控提供数据支持。建立行业用工年龄结构动态分析模型，通过数据分析和预测，及时掌握各行业劳动力供需状况和年龄结构变化趋势，为政策制定提供科学依据。完善重点行业人才储备制度，实施青年技术人才定向培养计划，通过校企合作、订单式培养等方式，提前储备关键岗位所需的人才，确保重点行业的人才供给。改革职称评定和技能认证体系，打破地域和行业限制，建立跨行业、跨地域的技能等级互认机制，促进人才的合理流动和优化配置。加强劳动力市场信息服务，优化就业指导与职业规划公共服务体系，通过提供精准的就业信息和职业培训服务，帮助求职者更好地匹配就业岗位，实现劳动力市场的供需动态平衡，提高就业效率和质量。

4) 促进城乡劳动力合理流动，推动区域协调发展

城乡劳动力的合理流动是实现区域协调发展的关键环节。深化户籍制度改革，保障进城落户农民的合法土地权益，通过探索建立自愿有偿退出办法，让农民能够放心地迁移户籍，融入城市生活。推行常住地登记户口制度，简化户籍迁移手续，降低人口流动的制度性成本，促进劳动力在城乡之间的自由流动。推动符合条件的农业转移人口享有与迁入地户籍人口同等的基本公共服务，加快农业转移人口市民化，增强其在城市中的归属感和稳定性[5]。推进城乡人才评价标准统一，建立城乡人才评价、职称评定、工资待遇等方面的双向认定制度，消除城乡人才流动的制度性障碍，促进人才资源的优化配置。通过城乡人才对口支援、轮岗交流、联合培养等方式，加强城乡人才的互动与合作，促进知识共享和经验互鉴，提升城乡劳动力的整体素质。推动城乡人才创新创业，建立城乡人才创新创业平台，为城乡人才提供更多更好的创新创业空间和条件，激发人才的创新活力和创造力[6]。实施乡村振兴人才支持计划，有序引导城市各类专业技术人才下乡服务，为乡村振兴提供智力支持。瞄准先进制造业、战略性新兴产业、未来产业，加快构建跨区域跨境产业链供应链，推动各类人才在区域内的良性配置和有序流动，实现区域间的产业协同发展和人才共享，为经济社会的高质量发展提供有力的人才保障。

4.3. 创新企业人力资源管理机制，激发组织活力

1) 建立多元化人才引进体系，优化年龄结构配置

在当前劳动力市场供需关系变化的背景下，企业需要通过创新人力资源管理机制，优化员工年龄结构，提升组织活力。实施“新老人才配比”管理制度，通过科学设定分年龄段的招聘目标，确保企业员工

年龄结构的合理性和多样性。拓展校园招聘、网络招聘等年轻化渠道，建立潜力人才储备池，为企业持续输送新鲜血液。完善社会招聘评估标准，构建基于能力素质模型的选才机制，替代传统的单一经验导向，确保招聘到的员工不仅具备丰富的经验，还拥有适应未来发展的潜力和创新能力。推行管培生轮岗制度，设计快速成长通道，通过系统的培训和岗位轮换，帮助年轻人才快速适应企业环境，提升其综合能力，从而提高年轻人才的留存率。通过多元化的人才引进策略，企业能够有效优化员工年龄结构，为组织的可持续发展奠定坚实基础。

2) 构建全周期培养体系，强化代际能力传承

企业的发展离不开一支高素质、适应性强的人才队伍。建立“导师制－轮岗制－项目制”三维培养体系，通过新员工“双导师”指导制度(业务导师+职业发展导师)，为新入职员工提供全方位的指导和支持，帮助其快速融入企业文化和工作环境。开发分层分类培训课程库，设置数字化技能必修模块，确保员工能够跟上时代发展的步伐，掌握关键的数字化技能。建立经验知识管理系统，通过案例库、工艺手册、视频微课等形式，将隐性知识显性化，促进知识的传承和共享。实施关键岗位人才备份计划，建立岗位胜任力标准与继任者培养机制，确保企业在关键岗位上始终拥有高素质的后备人才，保障企业的稳定运营和持续发展。

3) 完善职业发展双通道，提升人才成长空间

为激发员工的内在动力和创造力，企业需要打破传统的单一行政管理晋升路径，构建“管理序列、技术序列、专家序列”并行发展的职业发展体系。设立首席技师、资深专家等荣誉岗位，建立与职务层级对等的技术职级薪酬体系，激励员工在专业领域深耕细作，提升技术水平和创新能力。实施青年人才“拔尖计划”，为重点培养对象定制个性化发展方案，提供更多的学习和实践机会，帮助其快速成长为企业的核心力量。建立跨部门、跨年龄段的项目组机制，促进不同年龄段员工之间的协作与知识流动，激发创新活力。通过完善职业发展双通道，企业能够为员工提供广阔的成长空间，增强员工的归属感和忠诚度，为组织的长远发展注入源源不断的动力。

4) 创新代际融合激励机制，增强组织凝聚力

代际融合是企业实现内部和谐与高效协作的重要途径。设计差异化考核指标体系，将知识传承、团队培养纳入资深员工绩效考核范畴，激励资深员工主动分享经验，培养年轻员工。建立创新积分奖励制度，鼓励青年员工参与技术革新和管理创新，通过积分兑换奖励的方式，激发青年员工的创新热情和积极性。完善长期服务荣誉体系，通过表彰和奖励长期服务的员工，增强老龄员工的组织归属感和荣誉感，激励其继续为企业贡献力量。推行弹性福利套餐，针对不同年龄层员工的需求，提供健康管理、学习深造、家庭关怀等定制化福利，满足员工多样化的需求，提升员工的满意度和幸福感。通过创新代际融合激励机制，企业能够有效增强组织凝聚力，营造和谐、积极的工作氛围，为企业的持续发展提供坚实的保障。

4.4. 提升岗位综合价值，增强新生代就业吸引力

1) 实施岗位价值升级工程，推动职业现代化转型

在当今快速发展的科技时代，传统岗位面临着技术赋能的迫切需求。开展传统岗位技术赋能专项行动，将物联网、大数据等前沿技术元素深度融入工作流程，使传统岗位焕发新生机。通过技术赋能，不仅提升了工作效率，还增强了岗位的技术含量和创新空间。建立岗位价值评估体系，精准量化岗位的技术含量、创新潜力和市场稀缺性，重点提升技术岗位的薪酬竞争力和职业声望，吸引更多高素质人才投身技术领域。推行“一岗多能”培养计划，通过系统的培训和实践，使员工能够掌握多种技能，适应不同岗位的需求，增强岗位的综合技能要求，提升员工的市场竞争力。建立岗位动态调整机制，定期对岗位

进行评估，淘汰低效、冗余的岗位，同时根据市场需求和企业发展战略，新增技术型、管理型岗位编制，确保企业的人力资源配置始终处于最优状态，推动职业的现代化转型，提升企业的整体竞争力。

2) 构建市场化薪酬体系，完善价值回报机制

为了在激烈的市场竞争中吸引和留住人才，企业需要构建科学合理的市场化薪酬体系。建立基于岗位价值、能力素质、绩效贡献的三维薪酬模型，综合评估员工的岗位重要性、个人能力和工作绩效，确保薪酬分配的公平性和激励性。针对紧缺技术岗位，设置专项津贴，提高这些岗位的吸引力，确保关键岗位人才的稳定供给。对复合型人才实施薪酬溢价政策，认可其多领域的专业能力和对企业的特殊贡献，激励员工向复合型方向发展。完善创新成果转化收益分配机制，设立技术革新专项奖励基金，鼓励员工积极参与技术创新和管理改进，将创新成果与个人收益紧密挂钩，激发员工的创新动力。推行股权激励、项目跟投等中长期激励手段，使核心人才与企业利益共享、风险共担，增强核心人才的归属感和忠诚度，确保企业能够持续吸引和保留关键人才，为企业的长期发展提供坚实的人才保障。

3) 优化就业服务体系，改善职业发展环境

良好的就业服务体系和职业发展环境是吸引和留住人才的重要因素。建立行业性就业质量评价标准，从工作强度、职业发展空间、薪酬待遇等多个维度对就业岗位进行评估，定期发布岗位吸引力指数报告，为求职者提供客观、准确的就业参考，同时引导企业提升就业岗位的质量。加强劳动权益保护监管，重点改善传统行业的工作环境，确保员工的合法权益得到充分保障，提高员工的工作满意度和幸福感。搭建跨企业职业发展平台，打破企业界限，为员工提供更广阔的职业发展机会，促进人才的合理流动和优化配置。提供终身学习积分认证服务，鼓励员工持续学习和自我提升，将学习成果与职业发展挂钩，营造终身学习的氛围。完善技能竞赛体系，建立国家级、行业级、企业级多层次的技能展示舞台，为员工提供展示才华和提升技能的机会，激发员工的学习热情和竞争意识，推动整个行业技能水平的提升，改善职业发展环境，增强就业岗位的吸引力。

4) 培育代际共融文化，塑造新型组织生态

代际共融是现代企业构建和谐组织生态的重要课题。建立跨代际沟通长效机制，定期举办技术研讨、经验分享等交流活动，为不同年龄段的员工搭建沟通桥梁，促进知识和经验的传承与共享。通过这些活动，年轻员工可以学习到资深员工的宝贵经验，而资深员工也能从年轻员工身上感受到创新思维的冲击，实现优势互补。构建尊重多元价值的组织文化，将年龄多样性纳入企业文化建设的重要内容，营造包容、开放的工作氛围，让每个年龄段的员工都能感受到被尊重和重视。实施代际认知提升工程，通过跨年龄团队协作项目，促进不同年龄段员工之间的相互理解和支持，打破代际隔阂，增强团队凝聚力。建立知识共享荣誉体系，表彰在知识传递和创新协作方面表现优秀的个人和团队，激励员工积极参与知识共享和团队合作，塑造新型组织生态，提升企业的整体竞争力和创新能力。

5. 结束语

当前，传统行业员工老龄化已成为制约组织可持续发展的重要挑战。这一现象本质上是人口结构变迁、社会经济转型、企业管理滞后与劳动力代际价值重塑等多重因素交织的结果。老龄化不仅导致企业人力资本结构失衡、创新能力衰减和用工成本攀升，更可能引发技术断层、经验流失与市场适应力下降等系统性风险。面对这一复杂课题，需构建“政府引导、企业主导、社会协同、个体参与”的立体化治理体系，通过制度创新、管理变革与生态重构，将年龄压力转化为代际协同优势，最终实现人力资源的可持续发展。要破解传统行业员工老龄化困局，就是要对人力资本管理范式进行革命性重构。通过政策牵引打破制度壁垒，借助技术赋能弥合能力鸿沟，依托文化再造促进代际融合，最终实现“经验沉淀”与“创新活力”的有机统一。这种转型不仅能够缓解当下的人力结构危机，更将培育出具有代际协同优势

的新型组织生态，为企业的持续创新和产业升级注入持久动能。唯有政府、企业、社会形成治理合力，才能将老龄化挑战转化为银发红利，推动人力资源供给体系与经济社会发展需求实现更高水平的动态平衡。

参考文献

[1] 赵玖香. 产教融合背景下应用型人才培养模式——以齐齐哈尔工程学院为例[J]. 林业科技情报, 2025, 57(1): 217-219.

[2] 蔡浩宇. 人口老龄化带来企业劳动力供给等多重考验[J]. 中外企业文化, 2023(11): 29-31.

[3] 吴海燕, 赵晗羽, 李林. 科学引领人口高质量发展[J]. 社会主义论坛, 2024(9): 21-22.

[4] 王倩茹, 谭天林. 我国养老服务体系与银发经济协同发展策略[J]. 合作经济与科技, 2025(17): 161-163.

[5] 黄旭. 老龄化、人工智能和延迟退休[J]. 南方经济, 2025(7): 75-97.

[6] 陈平. 基于人力资源管理 5P 模型的出版人才战略创新实践研究——以上海世纪出版集团为例[J/OL]. 出版与印刷, 1-11. https://doi.org/10.19619/j.issn.1007-1938.2025.00.040, 2025-08-22.